

Mit Narrativen die Digitalisierung meistern

Mitarbeiter begeistern

In der digitalen Transformation steht und fällt Führung mit dem, was bei Mitarbeitenden und Kunden ankommt. Das sind die Nutzererfahrung und die Geschichten, die den digitalen Wandel erklären. Für beides ist die richtige Digitalisierungslogik entscheidend.

→ VON REINHARD RIEDL



Reinhard Riedl
ist Präsident der Schweizer Informatik Gesellschaft. Riedl arbeitet als wissenschaftlicher Leiter im Departement Wirtschaft der Berner Fachhochschule, an der er das transdisziplinäre Forschungszentrum «Digital Society» führt.
→ www.bfh.ch/digitalsociety

In der Schweizer Wirtschaft und Verwaltung digitalisieren wir seit 50 Jahren und nennen das neu «digital transformieren». Was wir hierbei zu oft vernachlässigen, ist die Rolle der Technik in der Veränderung des Geschäftslebens. Die „Betroffenen“ müssen verstehen, was passiert damit sie gut mit der Entwicklung umgehen können.

Das Erklären wird dann desinteressiert delegiert. Beispielsweise an die Wissenschaft, mit – in der Kultur der Netzsprache ausgedrückt – /dev/null als Übermittlungsdatei. Was dabei herauskommt scheint vielen Entscheidern egal zu sein. Alternativ wird die Wissensvermittlung innerhalb von Projekten den Ingenieuren überlassen. Obwohl diese bereits vollauf damit beschäftigt sind, die technischen Aufgaben zu meistern. Die Folgen dieser vernachlässigten Wissensvermittlung sind gravierend: Unverständnis bei den Endanwendern schafft Widerstände. Entsprechend wird viel Energie für Irrelevantes verbraten, es entstehen endlose Reibungsverluste und die Ängste vor den Neuerungen lähmen Unternehmen bei der Umsetzung ihrer Digitalstrategie.

DIE ROLLE DER NARRATIVE

Das sollten wir ändern. Je umfassender die Wirkung der digitalen Transformation im Unternehmen, desto wichtiger wird es, die Folgen der Technik für alle Anwender gut nachvollziehbar zu vermitteln. Hierfür eignen sich Geschichten, sogenannte Narrative, die drei kritische Eigenschaften besitzen. Sie müssen erstens zum Ist-Zustand des Unternehmens passen und die Veränderungen auf eine Weise wiedergeben, so dass die Rolle der Technik erkennbar wird. Denn jeder weiss, dass ohne IT-Fortschritt keine Veränderungen passieren würden, weshalb technikfreie Erklärungen nicht überzeugend sind.

Zweitens müssen die Narrative einen klaren Bezug zum Alltag von Kunden oder Mitarbeitenden aufzeigen, damit

diese sie verstehen und das Gefühl haben, sie überprüfen zu können. Drittens müssen Geschichten dabei helfen, die eigenen Handlungsmöglichkeiten zu erkennen und zukünftige Veränderungen zu antizipieren und positiv zu interpretieren. Denn Veränderung bedeutet Stress und dieser hängt entscheidend davon ab, ob man sich ohnmächtig fühlt oder subjektiv den Eindruck hat, Handlungsspielraum zu besitzen. Im Idealfall beziehen die Digitalisierungsgeschichten sich auf die Tradition und zeigen einen Weg in die Zukunft auf, der Ängste abbaut, ohne das Ausmass des Wandels zu verschleiern. Narrative mit den beschriebenen drei Eigenschaften sind deshalb nützlich, weil sie die Ungewissheit in Bezug auf die Zukunft reduzieren.

DIE IT ALS «GAME CHANGER» VERSTEHEN

Die digitale Transformation eines Unternehmens ist ein komplexer, vielschichtiger Prozess unbestimmter Dauer. Diese Entwicklung hat meist schon vor langer Zeit begonnen, verändert aber zunehmend die eigentliche Geschäftstätigkeit, disruptive Veränderungen des Geschäftsmodells inklusive. Dabei geht es nicht um Technik. Oft verursacht die Technik nicht einmal beträchtliche Kosten. Trotzdem spielt der technische Fortschritt im Hintergrund eine übermächtige Rolle. Er gilt als «Game-Changer», das heisst er schafft für alle Akteure im Markt neue Handlungsmöglichkeiten. Diese verändern über kurz oder lang das Verhalten der Märkte, die Existenz-Grundlagen der Unternehmen und die Möglichkeiten der Beschäftigung (Employability) der Mitarbeitenden. Darauf müssen Unternehmen und ihre Mitarbeitenden früher oder später reagieren. Und gute Digitalisierungsnarrative bieten hierfür eine wertvolle Orientierung.

Der IT-Fortschritt nimmt als «Game Changer» viele Gestalten an. Er führt unter anderem dazu, dass Dienstleistungen beliebig entbündelt, rekombiniert und personalisiert werden können. Durch ihn werden neue Ressour-

Ipsum sinitur que plan-
dictur si ut pero tem. Neque
il illor accum veliqua dem
exeribus endipsum, ilique



cen verfügbar, etwa in Form der künstlichen Intelligenz oder des Zusammenschluss von Gleichgesinnten zur sogenannten Crowd. Aber auch Schlüsselrollen in den Wertschöpfungsketten werden eliminiert. Dies führt zu immer mehr Gratisangeboten und macht in vielen Märkten Unternehmen überflüssig. Das Grundprinzip hierbei lautet: Fast alles wird zu digitaler Information. Hierauf setzen zahlreiche gegenläufige Trend-Paare auf: Beispielsweise den Staat und Banken aus der Geldwirtschaft zu verdrängen mittels Blockchain-Technologien und der Gegentrend, staatlicherseits alle Geldflüsse zu kontrollieren durch einen automatischen Informationsaustausch. Die Auswirkungen vieler solcher gegenläufiger Entwicklungen sind noch unklar. Doch schon heute treten in der Wirtschaft digitale Wirkungsmechanismen in den Vordergrund, die bis vor kurzem noch theoretische Modelle waren. Wir stehen also vor grossen Veränderungen. Viele Unternehmen werden diese nicht überleben während andere davon gewaltig profitieren werden.

Narrative sind ein wichtiges Führungsinstrument in Zeiten des Umbruchs, wenn sie zweierlei vermitteln: dass die eigene Veränderung dringlich ist, weil der Markt sich verändert und welche Zukunftschancen das Unternehmen durch die Digitalisierung erhält. Generisches Digitalisierungs-Bla-Bla hilft wenig. Ein Verständnis aber, wie die IT konkret als Game Changer für das eigene Unternehmen wirkt, inspiriert zum Mitdenken und fördert das Engagement für das Neue. Solch ein Verständnis müssen die Digitalisierungsnarrative vermitteln.

«Im Idealfall beziehen die Digitalisierungsgeschichten sich auf die Tradition»

Reinhard Riedl

DIE RICHTIGEN PROJEKTE AUSWÄHLEN

Um die Chancen nutzen zu können, ist es entscheidend, dass der digitale «Change» einer anderen Logik folgt als konventionelle Veränderungsprogramme. Und zwar in Bezug auf fast alles, insbesondere auf die Erfolgsmassstäbe und die Auswahl der Projekte sowie der Schlüsselpersonen. Der digitale Wandel wird dann und nur dann erfolgreich sein, wenn sie aus einer Folge von fokussierten, schnell durchgeführten Projekten besteht, von denen jedes einer Gruppe von Betroffenen einen klaren Nutzen bringt. Genügend viele dieser Projekte sollten einen massvoll experimentellen Charakter aufweisen. Und alle Projekte sollten vor Beginn sauber zu Ende gedacht und trotzdem agil durchgeführt werden. Denn es braucht beides: gutes traditionelles Engineering und einen offenen Projektablauf. Für echt experimentelle Projekte genügt sogar eine agile Projektstruktur nicht immer. Sie müssen zusätzlich mit spezifischen Instrumenten unterstützt werden, wie beispielsweise hypothesenbasiertes Projektdesign.

Manche werden hier einwenden, dass beispielsweise in Singapur mit grossem Erfolg ein anderes Vorgehen gewählt wird. Dort setzt man oft auf ein schwergewichtiges, ganz-

Ein Digitalisierungsnarrativ in fünf «Akten»:

- 1 Darstellung, wie Digitalisierung als Enabler in der Branche wirkt
- 2 Aufzeigen der möglichen negativen Folgen für die eigene Marktposition, um die Dringlichkeit der eigenen Veränderung zu vermitteln
- 3 Abstrakte Beschreibung der Digitalisierungschancen für das eigene Unternehmen
- 4 Konkrete Beispiele für mögliche Innovationen & Erläuterung der jeweiligen positiven Effekte für die Mitarbeitenden und Kunden
- 5 Formulierung einer gemeinsamen Zukunftsperspektive für Unternehmen und Mitarbeitende

heitliches Top-Down Vorgehen, das alles und jeden mit einschliesst und insbesondere einen Einstellungswandel forciert, also das Denken des Einzelnen umgestaltet. Das funktioniert deshalb genügend schnell, weil Singapur eine völlig andere Gefolgschaftskultur besitzt als Mitteleuropa. Partizipation findet durch Mitmachen, nicht durch Mitreden statt. Einige werden auch einwenden, dass man im partizipativ aufgestellten Mitteleuropa – insbesondere in der Schweiz mit ihrer halbdirekten Demokratie und in Deutschland mit seiner Mitsprachekultur in Unternehmen – auf ein breites Stakeholder-Management setzen müsse, das alle mitnimmt. So ein Vorgehen ist aber viel zu langsam und bläst die Komplexität auf – ganz abgesehen davon, dass es monolithische Lösungen nahelegt. Es kann auch nicht durch radikale anglikanische Führungskonzepte – wie etwa Förderung des dauernden unternehmensinternen Wettbewerbs – beschleunigt werden. Denn das Schaffen von Dauerstress reduziert die Vertrauensbasis und bremst den Wandel eher noch mehr.

Bei uns in Mitteleuropa funktioniert nur Eines: Sorgfältiges und konsequentes Tun in Form von gut vorgedachten, fokussierten, massvoll experimentellen Projekten, die für einen Teil der Kunden oder der Mitarbeitenden konkreten Nutzen bringen. Diese Projekte sollten agil und schnell durchgeführt werden.

Ergänzt werden sollte das Handeln durch das Lernen aus den Ergebnissen solcher Projekte. Dieser Outcome zeigt sich selten sofort nach Ende eines Projekts, sondern typischerweise erst nach zwei bis drei Jahren. Schnelles Handeln sollte also nicht heissen, überhastet Schlussfolgerungen zu erzielen. Die Erfahrung zeigt vielmehr, dass Durchhaltewille ein wichtiger unternehmerischer Erfolgsfaktor ist, insbesondere bei digitalen Innovationen.

DIE RICHTIGEN TEAMS BILDEN

So gänzlich neu ist das alles nicht. Neu muss aber die Konsequenz im Handeln sein. Früher waren Projekte erfolgreich, die sich zu 60 bis 70 Prozent an Erfolgsfaktoren orientierten, heute muss jede grössere Abweichung durch extra hinzugegebene Exzellenz kompensiert werden. Vor allem gehört eines zwingend zu jedem erfolgsorientierten Projekt:

die Antizipation der Auswirkungen auf die Betroffenen, ergänzt um ein expliziten Chancen-Management. Die Umsetzung des digitalen «Change» ist zwar viel freier bei der Wahl der Inhalte, als traditionelle «Change»-Praktiken, setzt aber gleichzeitig viel höhere Anforderungen an das Tun. Das Prinzip lautet «Langfristig und ganzheitlich denken – und temporär und lokal handeln!» Das ist anspruchsvoll.

Neu sind auch die Teamzusammensetzungen. Diversität ist in, Meinungsvielfalt im Projekt-Team ist out: Wo partizipative Einigungsprozesse notwendig sind, ist das Vorhaben gescheitert. Benötigt werden stattdessen Teams, deren Mitglieder die Ziele von vornherein vollumfänglich teilen und die Diversität in der Zusammensetzung dafür nutzen, um schneller vorwärts zu kommen. Anders formuliert: Wir werden gerade bei den digitalen Vorreiter-Unternehmen immer mehr echte Hochleistungsteams erleben, wie es sie sonst nur im Sport und in der Kunst gibt. Diese Teams sind auf einer Linie in Bezug auf das Ziel und den Weg, aber heterogen in Bezug auf die Kompetenzen. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass in ihnen sehr viel mehr selbstverständlich ist und gleichzeitig sehr viel weniger formal geregelt wird, als in konventionellen Teams in der Wirtschaft.

DIE RICHTIGEN ABSTRICHE WÄHLEN

Das Problem akademischer Ansätze zur digitalen Transformation ist oft (wenn auch nicht immer), dass sie alles zu methodisch und zu perfekt machen wollen. Das vergeudet Ressourcen und führt sogar zu methodenbedingten Fehlentscheidungen. Das Problem mit allzu pragmatischen Ansätzen ist, dass sie konzeptionell zu unkritisch sind, was zu blauäugigen Plänen und zur Genauigkeit am falschen Ort führen. Wer erfolgreich sein will, sollte einen Weg zwischen beiden Arten von Ansätzen wählen. Alles von vornherein konsequent und ganzheitlich zu durchdenken ist wichtig, heisst aber nicht, alles vorneweg formal zu spezifizieren. Eigentlich heisst es nur, die Fortune zu besitzen, alles genügend gut vorher zu durchdenken, so dass eine agile Projektführung zum Erfolg führen kann. Solch eine Fortune ist weder Zufall noch mit Methoden sicherzustellen, sondern sie ist Ausdruck von Erfahrung und strategischem Talent.

Eine damit verwandte strategische Frage ist die Gestaltung des Qualitätsmanagementplans: In welchem Bereich wollen wir welche Qualität anstreben im Projekt? Am Beispiel eines Softwareprojekts formuliert: Wollen wir guten Code? Wollen wir eine hochwertige funktionale Maschine, bzw. eine umfassende Business-Logik? Wollen wir ordentliche technische Schnittstellen? Wollen wir hohe Usability? Wollen wir eine konfigurierbare Applikation? Wollen wir ein professionelles Einführungsmanagement und eine breite adressatengerechte Stakeholder-Kommunikation? Oder sogar eine Stakeholder-Partizipation im Lösungsdesign, usw.?

Nur in ganz speziellen Projekten ist maximale Qualität sinnvoll. Wer alles richtig machen will, liegt damit fast immer grundfalsch, weil er Projekte zu sehr bremst. Eine Möglichkeit, um die strategische Frage «Welche Qualität?» besser zu verstehen, ist das Modell der technischen Schulden: Fehlende Qualität stellt technische Schulden dar. So wie finanzielle Schulden sind technische Schulden eine grundsätzlich sinnvolle Option, solange sie beherrscht werden, und ruinös, wenn sie überborden. Nur dass es sehr unterschiedliche technische Schulden gibt ohne standardisiertes Reporting und dass sie sich auch sehr direkt auf den

Nutzen von Projekten auswirken. Während aber das systemweite Schuldenmanagement ein praktisch ungelöstes Problem ist, ist das Eingehen technischer schulden in fokussierten Projekten und einer Microservices-Applikationslandschaft sehr viel besser beherrschbar. Es ist eine strategische Entscheidung mit beschränkten Nebenwirkungen. Dies ist einer der Gründe, auf fokussierte Projekte zu setzen.

DIE NUTZERERFAHRUNG MUSS HOCHWERTIG SEIN

Alles ist nichts – und jedes Narrativ wird unglaublich – wenn die digitalen Werkzeuge, die im Rahmen der digitalen Transformation entwickelt und eingesetzt werden, nicht eine gute Nutzerfahrung (User Experience) vermitteln. Die User Experience ist gewissermassen das Proof-of-Narrative. Eine hohe Benutzerfreundlichkeit ist ein grundsätzliches Ziel und in sehr vielen Projekten ein Schlüsselfaktor für dessen Erfolg.

Sie ist aber immer dann von geringer Bedeutung, wenn Software häufig und ausschliesslich von erfahrenen Personen benutzt wird oder wenn sie aussergewöhnlich hohe Arbeitsvereinfachungen bietet. User Experience stellt deshalb die situative Nutzungserfahrung ins Zentrum, die Benutzerfreundlichkeit mit Nutzwert verbindet. Im Idealfall sind die Schwellen für die Nutzung einer Anwendung nicht zu hoch, dafür aber ihr wahrgenommener Mehrwert.

Narrative

Gemäss Wikipedia ist ein Narrativ eine sinnstiftende Erzählung, die Einfluss hat auf die Art, wie die Umwelt wahrgenommen wird. Narrative sind keine beliebigen Geschichten, sondern etablierte Erzählungen, die mit einer Legitimität versehen sind.

Wichtige Eigenschaften von Digitalisierungsnarrativen

- Unternehmens-/marktspezifische, nachvollziehbare Erklärung der Rolle der Technik
- Bezug zum IST-Zustand des Unternehmens und zum Alltag der Mitarbeitenden/Kunden
- Reduktion der Ungewissheit in Bezug auf die Zukunft und Verhinderung von Ohnmachtsgefühlen / Hilfe, um die Zukunft zu antizipieren und positiv zu interpretieren

Unterschiedliche Arten von Narrativen:

- Traditionelles Theater: Gleichgewicht → Störung → Krise → Entscheidung → Gleichgewicht
- Typische Anwendung in der Wirtschaft: Präsentation einer Unternehmensidee für Investoren, bei der die Schwierigkeit für den eigenen Erfolg ausführlich beschrieben werden, bevor erklärt wird, wie man sie überwinden will
- Populistische Digitalisierungserzählung: Darstellung der Endzustände der digitalen Transformation als Utopien oder Dystopien
- Typische Anwendung in der Wirtschaft: Zukunftsbücher
- Verwaltungsperspektive: Positive, sinnstiftende Zusammenfassung aktueller Aktivitäten
- Beispiel: Strategie Digitale Schweiz
- Amerikanische Leadership Logik: Glaubwürdige positive Zukunftsperspektive, die die Unsicherheit in Bezug auf die Zukunft nimmt
- Nachzulesen u.a. in den Büchern von Marcus Buckingham